

ZARZĄDZANIE PRACOWNIKAMI Z GRUPY 55+ JAKO ELEMENT ZARZĄDZANIA WIEKIEM – WYBRANE ASPEKTY

Wprowadzenie

Obserwując współczesny rynek pracy i prognozy dotyczące jego rozwoju należy przyjąć, że jednym z największych wyzwań, z którymi będą musieli zmierzyć się menedżerowie w najbliższych dekadach jest starzenie się społeczeństwa, a co za tym idzie, znaczący wzrost średniej wieku pracowników. Wydłużanie się średniej długości życia ludzi to zjawisko świadczące o wzroście poziomu i jakości życia. Niestety, spadek przyrostu naturalnego powoduje, że szybko zmieniają się proporcje przedstawicieli różnych grup wiekowych w społeczeństwie. Lawinowo wzrasta udział w strukturze ludności przedstawicieli starszej populacji, co musi budzić niepokój wobec wymogu efektywnej polityki społecznej państwa, a także w kontekście procesów zachodzących wewnątrz organizacji. Aspirujący do miana profesjonalistów menedżerowie już teraz muszą przygotować się do sytuacji, w której w zasobach kadrowych zarządzanych przez nich organizacji znaczącą część stanowić będą pracownicy z grupy wiekowej 55+. Stąd niezbędne jest szukanie odpowiedzi na pytania o efektywny dobór kadr z grupy 55+, narzędzia motywowania tych pracowników i budowania ich zaangażowania, ich doskonalenia zawodowego, oceniania czy tworzenia elastycznej ścieżki kariery. To oznacza potrzebę głębokiej refleksji nad specyfiką tej grupy pracowników: atrybutami jej potencjału zawodowego, ale także strukturą potrzeb, których zaspokajanie warunkuje satysfakcję z pracy i w konsekwencji postawy oczekiwane przez pracodawcę.

Rozdział ten ma charakter teoriopoznawczy. Jego celem jest systematyzacja wiedzy rozwijanej w ramach koncepcji zarządzania wiekiem oraz wypracowanie na tej podstawie rekomendacji dla praktyków zarządzania stojących przed

koniecznością zarządzania organizacjami, w których systematycznie i znacząco zwiększa się udział pracowników z grupy wiekowej 55+.

Zmiany demograficzne jako przesłanka zarządzania wiekiem

Postępujący proces starzenia się społeczeństw jest szczególnie widoczny w krajach rozwiniętych, ale jego konsekwencje odczuwa gospodarka w skali globalnej. Analizowane problemy nie omijają także Polski. W kilku aspektach są one wręcz poważniejsze, a ich skala, zgodnie z prognozami, może się dodatkowo znacząco nasilić w ciągu najbliższych dekad.

Od kilkudziesięciu lat w ogóle ludności wielu państw europejskich zwiększa się udział osób dojrzałych i starszych. Od 1995 roku co miesiąc przybywa na świat milion osób, które ukończyły minimum 60. rok życia. Według szacunków Światowej Organizacji Zdrowia w 2025 roku liczba osób w wieku 60+ będzie wynosiła na świecie 1,2 mld, a w 2050 roku osiągnie poziom 2 mld. Przewiduje się również, że już w 2030 roku co trzecia osoba w krajach europejskich będzie miała ponad 60 lat, zaś co dziesiąty mieszkaniec Unii Europejskiej będzie w wieku co najmniej 80 lat [Schimanek 2010 (b), s. 42]. Z powyższymi zjawiskami koreluje także zwiększająca się długość ludzkiego życia: dla Europejczyków z rocznika 2004 wynosi ona już blisko 76 lat wśród mężczyzn i prawie 82 lata wśród kobiet. Wzrost gospodarczy, poprawa warunków zdrowotnych, postęp w medycynie i technologii medycznej sprawiły, że w ostatnim 50-leciu przeciętna długość ludzkiego życia wzrosła o 20 lat. Im mniejszy przyrost naturalny, tym bardziej kurczy się z kolei liczba pracowników, którzy utrzymują coraz liczniejszych emerytów. Wyraźnie widać to w prognozach demograficznych (por.: tabela 1).

* Politechnika Białostocka

Tabela 1. Prognoza zmian demograficznych w wybranych krajach europejskich

Kraj/rok	Udział osób w wieku powyżej 65 roku życia w %		
	2010	2030	2050
Polska	13,5	21,4	28,0
USA	13,0	18,6	19,8
Rosja	12,9	18,9	22,7
Niemcy	20,5	27,1	29,7
Wielka Brytania	16,6	21,24	22,3

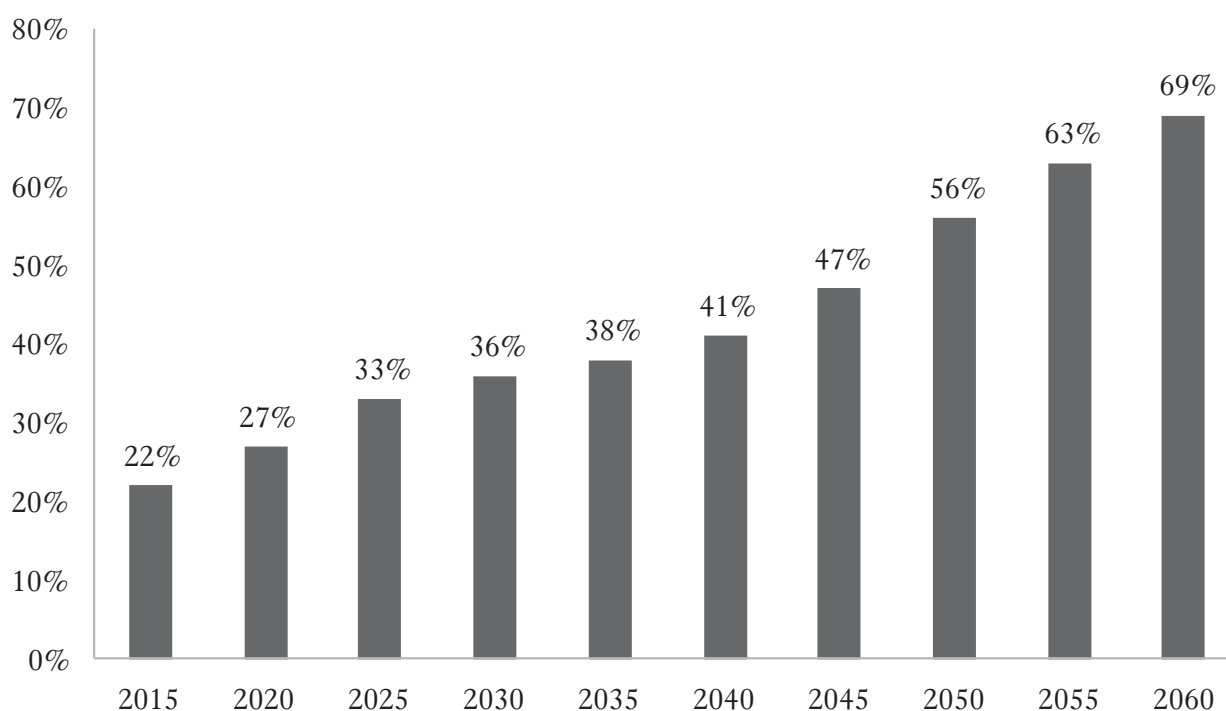
Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Gołębiowska 2014, s. 35].

Według prognoz Głównego Urzędu Statystycznego w 2035 r. liczba osób w wieku poprodukcyjnym osiągnie w Polsce prawie 9,6 mln, podczas gdy w 2008 r. wynosiła 6,2 mln. Do 2020 roku osób w wieku produkcyjnym będzie już o około 2 mln mniej niż obecnie, zaś do 2035 roku ubytek wyniesie ponad 3,8 mln, co stanowi równowartość 28% osób pracujących poza rolnictwem w 2010 roku. O pracowników będzie więc coraz trudniej, a w szczególności o pracowników stosunkowo młodych [Liwński, Sztanderska 2010, s. 15]. Według kryteriów opracowanych przez E. Rosseta [1959, s. 20-34] wskaźnik świadczący o przekroczeniu progu demograficznej starości jest 12% udział ludzi powyżej 60. roku życia w ogólnej liczbie ludności. Z danych zawartych w tabeli nr 1 wynika,

że Polska już należy do państw o zaawansowanym procesie senioralizacji, który z upływem czasu będzie się pogłębiał. Jest to jeszcze bardziej widoczne w prognozach opublikowanych przez T. Szimanek [2010 (b)] (por. wykres 1).

Na proces starzenia się społeczeństwa polskiego wskazuje również mediana wieku. W roku 2000 wynosiła ona 35,4 lat, podczas gdy w 2013 średnia wieku osiągnęła wartość 38,7 lat [Brdulak 2014, s. 161]. Sytuację na rynku pracy, tym samym stan zasobów kadrowych polskich organizacji, mogą dodatkowo pogorszyć migracje zagraniczne. Ich wynik po akcesji Polski do Unii Europejskiej jest ujemny, co daje powody by przypuszczać, że spadek ludności w wieku produkcyjnym będzie się pogłębiał. Biorąc pod uwagę fakt, że emigrują głównie osoby młode,

Wykres 1. Prognoza stosunku liczby osób 65+ do liczby osób w wieku 15-64 lata w Polsce



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Schimanek 2010 (b), s. 8].

proces zmniejszania się liczby młodych pracowników może okazać się z czasem jeszcze poważniejszy, niż wynika to z zaprezentowanych prognoz demograficznych.

Istota zarządzania wiekiem

Zarządzanie wiekiem jest stosunkowo nową koncepcją zarządzania kapitałem ludzkim wywodzącą się z idei zarządzania różnorodnością. Za twórców podstaw teoretycznych koncepcji zarządzania wiekiem uważa się Finów, którzy też jako pierwsi zaczęli wdrażać rozwiązania praktyczne z tego zakresu [Schimanek 2010 (b), s. 44]. Termin zarządzanie wiekiem można analizować w dwóch głównych wymiarach: szerszym (z perspektywy gospodarki) i węższym (z perspektywy konkretnej organizacji, a nawet pojedynczego pracownika), dlatego też trudno o jedną, uniwersalną definicję tego pojęcia. Za stosunkowo popularną należy uznać definicję A. Walkera [2005, s. 685] stwierdzającą, że zarządzanie wiekiem odnosi się do: „(...) różnych obszarów, w ramach których zarządza się zasobami ludzkimi wewnątrz organizacji, z wyraźnym naciskiem na ich starzenie się, a także, bardziej ogólnie – do ogólnego zarządzania procesem starzenia się pracowników poprzez politykę państwa lub negocjacje zbiorowe”.

W ujęciu szerokim zarządzanie wiekiem jest postrzegane jako zarządzanie globalnym procesem starzenia się pracowników, w którym dominującą rolę przypisuje się polityce państwa. Obejmuje ono różnorodne działania, skierowane głównie do starszych pracowników, mające na celu poprawę ich środowiska pracy oraz zdolność do jej wykonywania, które mogą (i powinny) być podejmowane przez wiele podmiotów, takich jak: rząd, partnerzy społeczni, pracodawcy, jak i przez samych pracowników. W tej perspektywie akcentuje się konieczność integrowania działań w zakresie zarządzania wiekiem, które realizowane są na różnych poziomach oraz wspierania rozwiązań wdrażanych w organizacjach przez odpowiednie programy i projekty obejmujące skalę całego kraju, a nawet świata [Moczydłowska, Kowalewski 2014, s. 131-138]. W ujęciu wąskim zarządzanie wiekiem to takie zarządzanie pracownikami, w którym w sposób szczególny uwzględnia się naturalny problem ich starzenia się. Jest zatem równoznaczne z podejmowaniem określonych działań, które umożliwią racjonalne oraz efektyw-

ne zarządzanie kapitałem ludzkim dostępnym w organizacji, w tym pracownikami starszymi. Innymi słowy, jest to proces zarządzania bezpośrednio skorelowany z próbą uzyskiwania korzyści wynikających z zatrudniania personelu cechującego się zróżnicowanym wiekiem. Wskazana różnorodność to cenny zasób organizacji, który może stanowić element jego przewagi konkurencyjnej, korzyści biznesowych i większych zysków. Zarządzanie wiekiem można zatem rozumieć jako zbiór metod inwestowania i pielęgnowania kapitału ludzkiego organizacji tak, aby praca jednostki (niezależnie od wieku) przyniosła korzyści organizacji i satysfakcję pracownikom. Zarządzanie wiekiem powinno być zatem kompleksowym i systemowym spojrzeniem na ścieżki kariery pracowników i ich rozwój. Powinno dotyczyć wszystkich istotnych elementów procesu kadrowego: od planowania zatrudnienia i doboru pracowników, przez zarządzanie rozwojem i karierą zawodową (kształcenie, treningi, system motywacyjny, polityka wynagrodzeń i awansów), organizację miejsca pracy (promocja zdrowia, ergonomia stanowisk pracy, elastyczne formy zatrudnienia), aż po plany emerytalne i przygotowanie przejścia na emeryturę [Schimanek 2010 (a), s. 42]. Zarządzanie wiekiem powinno uwzględniać indywidualne podejście do pracowników z wszystkich grup wiekowych, a zatem powinno być dalekie od stereotypowego myślenia o zarządzaniu ich rozwojem i karierą.

Osoby z grupy wiekowej 55+ jako pracownicy

Przedstawione w pierwszej części rozdziału dane wskazujące na wzrost liczby pracowników z grupy 55+ skłaniają do pytania o to, czy grupa ta w istotny sposób różni się od pracowników młodszych, a jeśli tak, na czym te różnice polegają? Analiza aktualnego stanu badań na ten temat prowadzi do ostrożnego wniosku, iż w literaturze naukowej konkurują ze sobą dwa przeciwstawne stanowiska: w pierwszym podkreśla się negatywne cechy pracowników starszych, w drugim ich cechy pozytywne wynikające głównie z doświadczenia życiowego. Pierwsze podejście eksponuje to, że z wiekiem u każdego człowieka następują naturalne zmiany fizyczne i psychiczne związane z procesem starzenia się, stąd za oczywiste należy uznać, że negatywnie wpływają one na zachowania ludzi w środowisku

pracy. Do najważniejszych zmian należą: większa męczliwość, nasilający się lęk przed zmianami, niechęć do uczenia się, konserwatyzm, tzw. „starcza nieomylność”, czyli przekonanie ludzi starszych, że wszystko wiedzą i robią najlepiej, bo mają większe doświadczenie. Taki zbiór cech jest fundamentem stereotypu „starszego wiekiem pracownika” widocznego w świadomości pracodawców. Z badań wynika (por.: [Richert-Kaźmierska, Stankiewicz 2013]), że w obrazie pracownika 55+ dominują: niskim poziom wykształcenia i umiejętności technicznych, niska wydajność pracy, niesatysfakcjonująca kreatywność i brak innowacyjności czy wreszcie brak zdolności przystosowawczych do zmieniających się wymagań rynku. W badaniach R.A. Posthuma i M.A. Champion [2009, s. 58-188] ten nieprzychylny wizerunek dodatkowo wzmacniają takie cechy, jak: niższy poziom aspiracji oraz mniejsza niż u młodszych pracowników odporność na oddziaływanie czynników stresujących. W polskich warunkach w obrazie pracownika z grupy wiekowej 55+ eksponuje się atrybuty charakterystyczne dla tzw. *homo sovieticus*: roszczeniowego, niesamodzielnego spadkobiercę najgorszych cech systemu socjalistycznego nieprzystosowanego do pracy w warunkach wolnego rynku [Krzyżanowska 2013, s. 85].

Trzeba przy tym podkreślić, że tak nieprzychylny stereotyp pracowników z grupy 55+ często powoduje działania dyskryminacyjne. Co więcej, wpływa na samoocenę starszych pracowników, którzy odbierając sygnały świadczące o negatywnej ocenie ich kompetencji, internalizują takie przekonania i zaczynają postępować zgodnie z ich treścią [O'Brien, Hummert 2006, s. 338-358].

Stanowisko drugie opiera się na przekonaniu, że każda próba oceny wartości człowieka przez pryzmat jego płci, wieku, wykształcenia czy zamożności nosi znamiona jakiejś dyskryminacji. Jak podkreśla M. Szyszkowska [2014, s. 29-30], wartość człowieka (także tę jako pracownika) wyznacza głównie poziom jego rozwoju duchowego, który wymaga czasu, i dlatego częściej jest domeną ludzi starszych. Rozwój duchowy nie może być jednak utożsamiany z rozwojem religijnym, ale oznacza odporność na propagandę, niezależność myślenia, rozbudowany światopogląd, tolerancję, pogłębioną wiedzę opartą na doświadczeniu życiowym. Wskazuje się również [Krzyżanowska 2013, s.

84-85] na bogaty wachlarz pozytywnych cech i zachowań starszych pracowników stanowiących wręcz o ich przewadze nad pracownikami młodymi. Są to: doświadczenie zawodowe wynikające z długoletniej praktyki, doświadczenie życiowe, dyspozycyjność związaną z tym, że ich życie rodzinne jest bardziej ustabilizowane (najczęściej mają już odchowane dzieci, więc mogą więcej czasu poświęcić pracy zawodowej), lojalność wobec pracodawcy, większy szacunek wobec pracy i traktowanie jej jako wartości samej w sobie, przywiązanie emocjonalne do miejsca pracy, w którym niekiedy przepracowali większość swojego życia, większą solidność, staranność, odpowiedzialność i stabilność emocjonalną.

W ocenie autorki uzasadnione jest połączenie obu opisanych punktów widzenia. Faktem jest, że wraz z wiekiem człowiek zmienia się i nawet osoby, która bardzo dbają o swoją kondycję psychiczną i fizyczną nie są w stanie zatrzymać tzw. „zegara biologicznego”. Naturalne zmiany psychofizyczne związane z procesem starzenia się powodują, że wraz z wiekiem spada wydajność pracownika, zwłaszcza w zakresie pracy umysłowej wymagającej percepcji sensorycznej, pamięci operacyjnej i szybkiego przetwarzania informacji WHO [Aging and Working 1993, s. 14-15]. Z drugiej jednak strony trzeba pamiętać, że zachowania ludzi w środowisku pracy stanowią wynik bardzo wielu zmiennych, a wiek jest tylko jedną z nich. Cechy najważniejsze w kontekście aktywności zawodowej ludzi: ich inteligencja, otwartość na zmianę, poziom życiowej energii, motywacja do uczenia się, zdolność do współpracy i zaangażowania są w większym stopniu wynikiem indywidualnych cech osobowości, niż pochodną wieku.

Jednym z elementów budzących obecnie duże kontrowersje w ocenie wartości kompetencji zawodowych pracowników z grupy 55+ jest poziom ich akceptacji dla nowych technologii i ściśle z nim powiązany poziom ich umiejętności technicznych. Badania na ten temat są niejednoznaczne. Starsze badania [Turner, Turner, Van de Walle 2007, s. 287-296] wskazują na to, że w postawach pracowników 55+ wobec nowych technologii dominują niechęć i silny lęk. Pokolenie 55+ bywa wręcz określane mianem „wykluczonego cyfrowo”, przy czym nie chodzi tu o utrudniony dostęp do komputera czy internetu, ale o brak motywacji do korzystania

z tych narzędzi i umiejętności posługiwania się nimi [van Dijk 2005, s. 71-90]. Nowsze badania [Rizutto 2011, s. 1612-1620] pozwalają na wniosek, że rośnie gotowość starszych pracowników do rozwijania swoich umiejętności IT i świadomość, że jest to ważny element ich kompetencji zawodowych.

Zarządzanie pracownikami z grupy 55+ – rekomendowane praktyki menedżerskie

Z badań autorki nad mentoringiem [Moczyłowska 2014, s. 181-190] jako narzędziem zarządzania wiekiem wynika, że w ocenie menedżerów polskie przedsiębiorstwa nie są przygotowane do podejmowania wyzwań związanych ze zmianą średniej wieku pracowników. Problem ten nie jest dyskutowany na poziomie zarządu. Brak także inicjatyw związanych z zarządzaniem wiekiem ze strony działu personalnego. Problematyka ta wydaje się badanym odległa w czasie, choć ważna i nieuchronna.

Trudno o wypracowanie uniwersalnych działań, czy tym bardziej strategii zarządzania starszymi wiekiem pracownikami, jest bowiem oczywiste, że strategia zarządzania zasobami ludzkimi (a także kapitałem ludzkim) musi być skorelowana ze strategią biznesową organizacji i podporządkowana osiągnięciu jej celów strategicznych. Działania podejmowane w ramach funkcji personalnej adresowane do pracowników z grupy 55+ muszą zatem uwzględniać specyfikę organizacji wynikającą z bardzo wielu zmiennych, na przykład: branży, wielkości firmy, przedmiotu działania, misji, stanu i struktury zasobów ludzkich, kondycji ekonomicznej, pozycji na rynku, kultury organizacyjnej i wielu innych.

Mimo tych naturalnych ograniczeń można zaryzykować twierdzenie, że istnieją pewne działania, które mają walor uniwersalności, czyli mogą przyczynić się do budowania, doskonalenia i lepszego wykorzystania potencjału kompetencyjnego starszych wiekiem pracowników.

Do działań o szczególnym znaczeniu należy zaliczyć tu promocję i ochronę zdrowia, przy czym nie chodzi tu tylko o zapewnienie ergonomicznych warunków pracy wynikających z przepisów BHP. To działania wykraczające daleko poza obowiązki wynikające z regulacji prawnych. Szeroko rozumiana profilaktyka oraz zagwarantowanie pracownikom dostępu do profesjonalnej opieki medycznej, w tym

ukierunkowanej na problemy zdrowotne ludzi w wieku 55+, mogą znacząco obniżyć straty wynikające z absencji chorobowej pracowników i poprawić ich satysfakcję z pracy. Coraz częściej profesjonalnie zarządzane organizacje finansują swoim pracownikom szczepienia przeciw grypie, masaże lecznicze kręgosłupa, dopłacają do karnetu na basen czy siłownię, ustalają specjalne nagrody za zerwanie z nałogiem tytoniowym i podejmują wiele innych działań, których wspólnym mianownikiem jest dbałość o kondycję i zdrowie pracowników. To działania obejmujące nie tylko sferę fizyczną, ale także, a może nawet przede wszystkim psychiczną: budowanie przyjaznego środowiska społecznego, sprzyjającego nawiązywaniu i podtrzymywaniu więzi międzyludzkich, dobra atmosfera w miejscu pracy wolna od niezdrowej rywalizacji i presji psychologicznej wynikającej z nastawienia na nienaturalnie wyśrubowane normy efektywności, to najlepsza profilaktyka stresu organizacyjnego i wypalenia zawodowego. Inwestycja w zdrowie, w zdrowy styl życia zatrudnionych to dowód na rosnącą świadomość menedżerów o istnieniu konkretnych, bardzo wymiernych korzyści, które czerpią obie strony: pracodawcy i pracownicy, a których źródło tkwi w dobrej formie psychofizycznej pracownika.

Przykładem działań prozdrowotnych jest również rozwijanie wielokompetencyjności pracownika. Polega ono na tym, że każda z osób w danym dziale jest systematycznie przydzielana do innych obowiązków. Wielozadaniowość jest ważnym aspektem zarządzania wiekiem z uwagi na to, że przyczynia się do znacznego obniżenia ryzyka nabycia chorób zawodowych, czy związanych z monotonią jednego rodzaju prac. Przykładem tego typu praktyk jest francuskie przedsiębiorstwo z branży samochodowej Oxford Automotive. W tej branży, we Francji, przeciętny wiek pracownika wynosi 45 lat, a jest to praca mocno obciążająca fizycznie. Rozwijanie szerokiego wachlarza umiejętności jest więc sposobem na rozwiązanie niektórych problemów związanych ze starzejącą się załogą. Wielozadaniowość nie tylko zmniejsza ryzyko chorób wynikających z obciążenia pracą w warunkach ryzyka, ale ułatwia również znalezienie pracy pracownikowi, dla którego dotychczas wykonywane zajęcia stają się zbyt uciążliwe lub niemożliwe do wykonania w sposób wystarczająco efektywny z punktu widzenia pracodawcy.

Jednym z najważniejszych i prawdopodobnie najtrudniejszych elementów zarządzania starszymi pracownikami jest motywowanie ich do dzielenia się wiedzą z osobami młodszymi. Badania wskazują [Moczydłowska 2014, s. 181-192], że w polskich organizacjach stosunkowo powszechna jest niechęć do dzielenia się wiedzą. Wynika ona z wielu przyczyn, w tym z uwarunkowanego kulturowo indywidualizmu oraz silnej wewnętrznej konkurencji. Pracownicy z grupy wiekowej 55+ często odczuwają lęk przed marginalizacją, stąd swoją specjalistyczną, zdobywaną latami wiedzę traktują jako swoistą „polisę ubezpieczeniową” będącą źródłem bezpieczeństwa, a nawet uprzywilejowanej pozycji tego, który ją posiada. Sytuację pogarsza fakt, że w systemach motywacyjnych większości przedsiębiorstw brak bodźców zachęcających pracowników do nawiązywania spontanicznych relacji mistrz-uczeń. Międzypokoleniowemu transferowi wiedzy nie sprzyjają również głębokie różnice między pokoleniami (różnice w sferze wartości, preferowanego stylu pracy oraz postaw wobec pracy i zawodu) utrudniające lub wręcz uniemożliwiające budowanie relacji, na których powinien opierać się wewnątrzorganizacyjny proces przepływu wiedzy. Zbudowanie środowiska opartego na poczuciu bezpieczeństwa, sprzyjającego dobrym relacjom międzyludzkim to dziś naj-

większe wyzwanie menedżerskie dla wszystkich tych, którzy dostrzegają wartość spontanicznej, niewymuszonej wymiany wiedzy między przedstawicielami różnych pokoleń.

Wnioski i konkluzje

Starzenie się społeczeństwa niesie ze sobą szereg wyzwań dla teorii i praktyki zarządzania. W ocenie autorki, wzrost udziału pracowników z grupy 55+ w ogóle zasobów kadrowych organizacji nie musi być źródłem niekorzystnych zjawisk i procesów, pod warunkiem podejmowania przez pożądanych działań wyprzedzających. Do najważniejszych i jednocześnie uniwersalnych należą: promocja zdrowia i zdrowego stylu życia, świadome kształtowanie polityki wielokompetencyjności, budowanie przyjaznego środowiska organizacyjnego sprzyjającego tworzeniu się więzi międzyludzkich i wymianie między pokoleniami cennej wiedzy organizacyjnej. Jednocześnie należy uwrażliwiać menedżerów na ryzyko jawnej lub ukrytej dyskryminacji starszych pracowników wynikającej z krzywdzącego, stereotypowego myślenia o tej grupie ludzi. Mimo naturalnych ograniczeń wynikających z procesu starzenia się, najczęściej mają oni do zaoferowania swojemu pracodawcy atrakcyjny potencjał kompetencyjny.

Literatura:

1. *Aging and Working Capacity*, WHO Technical Report Series, Genewa 1993.
2. Brdulak H., *Zmiany demograficzne – nowe wyzwania w zarządzaniu. Wybrane aspekty*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2014, tom XV, zeszyt 11, część I.
3. Gołębiowska E., *Zarządzanie dobrostanem społecznym w dobie zmian demograficznych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2014, tom XV, zeszyt 11, część I.
4. Krzyżanowska Ł., *Homo sovieticus czy doświadczony pracownik? – opinie pracodawców o pracownikach w wieku 50+*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica”, 2013, vol. 291.
5. Liwiński J., Sztanderska U., *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.
6. Moczydłowska J.M., Kowalewski K., *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014.
7. Moczydłowska J.M., *Mentoring jako narzędzie zarządzania wiekiem*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2014, tom XV, zeszyt 11, część I.
8. O'Brien L.T., Hummert M.L., *Memory performance of late middle-age adults: Contrasting self-stereotyping and stereotype threat accounts of assimilation to age stereotypes*, „Social Cognition”, 2006, vol. 24.
9. Posthum R.A., Champion M.A., *Age stereotypes in the workplace: common stereotypes, moderators and future research directions*, „Journal of Management”, 2009, vol. 35.

10. Richert-Kaźmierska A., Stankiewicz K., *Kompetencje pracowników 55+ w opinii pracowników z młodszych grup wiekowych*, „E-mentor”, 2013, nr 1 (48).
11. Rizutto T.E., *Age and technology innovation in the workplace: Does work context matter?*, „Computers in Human Behavior”, 2011, vol. 27.
12. Rosset E., *Proces starzenia się ludności. Studium Demograficzne*, Warszawa 1959.
13. Schimanek T., *Co to jest zarządzanie wiekiem?*, [w:] *Zarządzanie wiekiem i nie tylko*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2010 (a).
14. Schimanek T., *Społeczne uwarunkowania i konsekwencje niskiej aktywności zawodowej osób 50+ oraz rozwiązania służące jej zwiększaniu*, [w:] *Zarządzanie wiekiem i nie tylko*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2010 (b).
15. Turner P., Turner S., Van de Walle G., *How older people account for their experiences with interactive technology*, „Behavior and Information Technology”, 2007, vol. 26.
16. van Dijk J.A.G.M., *The Deepening Divide, Inequality in the information Society*, Sage, London 2005.
17. Walker A., *The Emergence of Age Management in Europe*, „International Journal of Organizational Behavior”, 2005, vol. 10 (1).